

Компания Eurostar — реструктуризация и конкуренция

На лондонском вокзале Сент-Панкрас в ноябре 2009 г. состоялись торжества по случаю 15-летия работы компании Eurostar на рынке пассажирских сообщений между Лондоном, с одной стороны, Парижем и Брюсселем, с другой. За это время через тоннель под Ла-Маншем перевезено более 100 млн. чел.

Однако следующие годы могут оказаться не менее богатыми на серьезные события, чем предыдущие. Либерализация пассажирских перевозок в международных сообщениях начиная с января 2010 г. открывает возможности для конкуренции и придает особый импульс давно идущим переговорам по поводу трансформации трехстороннего партнерства, каким является компания Eurostar, в независимое совместное предприятие. К тому же, помимо сохранения имеющихся позиций на рынке, обслуживаемом также и компаниями воздушного транспорта, компании необходимо искать новые сферы для дальнейшего развития.

Тенденции

Компания Eurostar, не имея юридического лица, не публиковала сводные данные о финансовых результатах своей деятельности, однако ясно, что кризисные явления в мировой и национальных экономиках и собственные проблемы не могли не вызвать падение доходов. Особенно это было заметно в секторе поездок с деловыми целями. Многие компании сокращали программы командировок, часть бизнесменов выбирала поездки в экономичном варианте. С другой стороны, с конца 2008 г. наблюдается стабильный рост поездок на отдых,

частично обусловленный благоприятным курсом фунта стерлингов относительно евро. В первой половине 2009 г. прирост поездок в Лондон, связанных с туризмом и отдыхом, выражался двузначными величинами. В направлении континентальной Европы объем перевозок уменьшался с сентября по май, но осенью отмечалось его увеличение в обоих направлениях. Проведенное обследование показало, что публика не отказывалась от расходов на отдых, сокращая их по другим позициям бюджета. Однако предпочтения в выборе мест отдыха изменились — более популярны

ми стали места поближе к дому, и европейцы в основном отдыхали в Европе, а не путешествовали на более дальние расстояния. Эта тенденция послужила на пользу железнодорожным компаниям.

В первом квартале 2010 г. компания Eurostar зафиксировала увеличение объема перевозок на 5% (до 2 млн. чел.) и доходов на 6% (до 178 млн. ф. ст.); правда, следует иметь в виду последствия пожара в тоннеле под Ла-Маншем в начале 2009 г. Число пассажиров, едущих на отдых, выросло на 6%, их доля в общем пассажиропотоке достигла 88%. Компания характеризует эти явления как начало выхода из кризиса в конце 2009 г. и продолжение данной тенденции в начале 2010 г.

Плавная трансформация

В ночь с 13 на 14 ноября 2007 г. функции приема и отправления поездов Eurostar перешли в Лондоне от станции Ватерлоо к станции Сент-Панкрас (рис. 1). Этим была завершена первая стадия проекта совершенствования организации высокоскоростных перевозок на британской стороне, а ввод в эксплуатацию магистрали High Speed 1



Рис. 1. Поезда Eurostar на вокзале Лондон-Сент-Панкрас



Рис. 2. Линия HS1 на мосту через реку Медуэй (фото: Eurostar)

(HS1; рис. 2) на всей длине стал его последней стадией. В общественном мнении открытие высокоскоростной линии от Лондона до туннеля и реконструкция вокзала Сент-Панкрас способствовали созданию успешного бренда высокоскоростных железнодорожных сообщений в Великобритании.

Этим событиям предшествовали 3 года проектирования, подготовительных работ и обучения персонала. Проблемы, которые пришлось решать администрации аэропортов и авиакомпании British Airways при открытии терминала 5 в Хитроу несколько месяцев спустя, только усилили репутацию железных дорог как надежного перевозчика.

В ту же ночь техническое обслуживание электропоездов Eurostar было передано в новое депо Темпл-Миллз (рис. 3), оснащенное современным оборудованием, из старого Норт-Пол, где еще двумя днями ранее выполнялись соответствующие работы. Туда же перешла большая часть персонала.

Большое внимание было уделено заблаговременному уведомлению пассажиров о смене вокзала отправления. Проводился мониторинг того, насколько полно эта ин-

формация доходила до пользователей. В итоге к моменту перехода уровень информированности пассажиров оценивали в 95%. На вокзале Ватерлоо оставили небольшой штат сотрудников с задачей перенаправлять неосведомленных о переманах пассажиров на вокзал Сент-Панкрас. Таковых оказалось всего 5 чел. Поэтому через неделю этих сотрудников с вокзала Ватерлоо отозвали.

Продвижение реформы

Компания Eurostar изначально создавалась как партнерство между Национальными обществами железных дорог Франции (SNCF) и Бельгии (SNCB), а также компанией Eurostar UK. После нескольких предыдущих попыток реструктуризации очередные переговоры по учреждению независимой венчурной компании Eurostar International с тремя национальными акционерами (SNCF, SNCB и London & Continental Railways) увенчались успехом в начале 2010 г. Новая структура позволит ускорить принятие решений, в том числе по единым стандартам транспортного обслуживания в трех странах, и уси-

лить конкурентоспособность компании в условиях открытого рынка.

Eurostar International может стать первым подлинно международным оператором пассажирских перевозок в Европе, обладая правами на эксплуатацию, достигнув соглашений о допуске к инфраструктуре и располагая персоналом в трех странах.

Установленный для завершения реформы срок (весна 2010 г.) может быть не выдержан, поскольку еще не получен ряд согласований. В их число входит разрешение со стороны ведомства ЕС по вопросам слияний, поскольку эта реструктуризация попадает под определение «рыночная концентрация». Кроме того, необходимы сертификаты безопасности от четырех администраций: ORR в Великобритании, ISC по эксплуатации туннеля под Ла-Маншем, EPSE во Франции и выполняющей аналогичные функции в Бельгии. Две последние созданы совсем недавно в соответствии с европейскими директивами, и Eurostar первой обратилась к ним с запросом о выдаче эксплуатационной лицензии на высокоскоростные пассажирские перевозки, так что эта процедура может занять некоторое время.

В настоящее время обслуживающий компанию во Франции и Бельгии персонал нанимается в SNCF и SNCB, как того требует действующее законодательство. Однако в будущем они должны быть заняты в Eurostar International полный рабочий день, но по-прежнему в режиме прикомандирования, что сохраняет их статус, сроки и условия работы, а также пенсионные права и возможность в любое время вернуться обратно в национальную компанию. Это достаточно сложная схема, защищающая права привлеченных работников, но усложняющая управление. Общее понимание по этому вопросу во Франции достигнуто, хотя остаются неопределенными некоторые моменты. Eurostar International не может рассчиты-

вать на финансовую поддержку с чьей-либо стороны в вопросе традиционно высоких выплат привлекаемым французским железнодорожникам. Во Франции подобные расходы в полном объеме (включая социальную составляющую и страховые выплаты) по величине приближаются к расходам, обычным для Великобритании.

Перспективы конкуренции

Либерализация и перспектива конкуренции между железнодорожными компаниями ставят новые задачи. До сих пор бизнес компании Eurostar ориентировался на конкуренцию с компаниями воздушного транспорта на базе функциональных преимуществ железных дорог: меньшая суммарная длительность поездки, местоположение вокзалов в центре городов и возможность использовать время поездки для работы. Однако эти системные преимущества имеют все железнодорожные компании. В истории до сих пор не было стран или периодов, когда несколько компаний выполняли перевозки между одними и теми же станциями по тем же маршрутам. В такой ситуации фактором выбора становится стоимость поездки и качество обслуживания в поездах и на вокзалах.

Направление Лондон – Париж, которое является крупнейшим коридором международных сообщений в Европе и, возможно, в мире, представляет реальный интерес для таких компаний, как Air France, Veolia и некоторые итальянские. Всерьез раздумывают о выходе на этот рынок перевозок железные дороги Германии (DB) и Нидерландов (NS), так что доминирование Eurostar находится под угрозой. Владельцы линии HS1 в поисках источников дополнительных доходов готовы предоставить доступ к линии и другим операторам, полагая также, что это повысит качество обслуживания пассажиров.

Так, с приходом DB появится возможность организации беспересадочных сообщений между Лондоном и такими городами Германии, как, например, Кёльн, а с приходом NS – с такими городами Нидерландов, как, например, Амстердам.

Однако для выхода на этот рынок, помимо приобретения специализированного подвижного состава, достижения согласований и ниток графика, необходимо получить сертификаты безопасной эксплуатации по крайней мере у трех национальных администраций. Последним, учитывая то обстоятельство, что либерализация является важным фактором европейской политики, придется быть более внимательными к условиям игры на общем поле.

Большую тревогу вызывают расходы на инфраструктуру. Компании – владельцы инфраструктуры являются реальными монополистами, и в среде компаний-операторов возникает все больше вопросов о справедливости размеров и структуры соответствующих сборов в Европе. В случае Eurostar на эти сборы приходится более половины эксплуатационных расходов, поскольку

плата за инфраструктуру на высокоскоростной линии в тоннеле под Ла-Маншем и от тоннеля до Лондона выше среднеевропейской. В настоящее время все четыре компании инфраструктуры железных дорог (Франции, Бельгии, Великобритании и тоннеля под Ла-Маншем) взимают фиксированную плату в расчете на каждый пропущенный поезд. По мнению операторов, такой механизм крайне неэффективен. Допустим, оператор платит за нитку графика 8000 ф. ст. Если не полностью населенный поезд дает доход не более 2000 ф. ст. и оператор делит его с компанией инфраструктуры, то каждый получает по тысяче. Однако при существующей системе оператор просто отказывается от эксплуатации поездов, каждый из которых дает убытки порядка 6000 ф. ст.

С переходом 13 декабря 2009 г. на новое расписание в Великобритании появились высокоскоростные поезда во внутренних сообщениях, кроме того, увеличилось число поездов Thalys. Этот рост не критичен с точки зрения пропускной способности новой линии HS1 и тоннеля. Большие опасения вызы-



Рис. 3. Электропоезд Eurostar в депо Темпл-Миллз

ваает участок Париж — Лилль, по которому курсируют поезда четырех брендов: Eurostar, Thalys, TGV Nord и TGV Réseau. Однако французская сторона, заглядывая на 20 лет вперед, изучает потенциал строительства второй линии от Парижа до Кале через Амьен.

Другой подход предусматривает оптимальное использование каждой нитки графика. Показательным примером такого подхода является высокоскоростная линия LGV Sud-Est. Здесь первоначально обращались одноэтажные поезда с максимальным числом мест 350. В настоящее время двоярусные поезда TGV Duplex перевозят до 1100 пассажиров. В поездах Eurostar число мест равно 750. Населенность не превышает 70% в сообщении Лондон — Париж и 60% Лондон — Брюссель, т. е. наличная провозная способность не ограничивает ни роста перевозок, ни конкуренции.

Расширение зоны тяготения

Еще одной задачей Eurostar International на перспективу является расширение зоны тяготения к предоставляемым услугам. Пока на долю компании приходится до 80%

всего рынка воздушных и железнодорожных перевозок в коридорах Лондон — Париж и Лондон — Брюссель. В прошлом основной прирост перевозок компании был получен за счет воздушных линий, но возможные резервы здесь уже исчерпаны. Дальнейший рост возможен путем охвата новых пунктов отправления вне трех столиц.

Наиболее перспективен с точки зрения привлечения «новых» пассажиров Амстердам, поскольку воздушными сообщениями между Лондоном и Амстердамом пользуются порядка 3,5 млн. чел. в год. Немало этому может способствовать открытие линии HSL Zuid, поездка по которой будет короче на 1 ч. Для освоения этого рынка планируются согласовать в Брюсселе расписания поездов Eurostar с поездами сообщений Thalys и Fyra. В поездах V250 (рис. 4), обслуживающих маршрут Fyra Брюссель — Амстердам, имеется больше резервов провозной способности, поскольку поезда Thalys идут из Парижа уже достаточно населенными.

Для освоения этого рынка потребуется новый подвижной состав. Эксплуатируемые поезда не могут работать на линиях с системами управления движением ERTMS,

АТВ или электрифицированных на постоянном токе 1,5 кВ. Приходится использовать ход через Роттердам. Предпочтительнее приобрести новые поезда, чем дооснащать эксплуатируемые, которые и без того насыщены разными сложными системами.

Вопрос приобретения новых поездов решается за год или два, но появляется другая нетривиальная проблема — прохождение паспортного контроля и процедур безопасности на таких загруженных станциях, как Схипхол и Роттердам. Фактически имеют место две проблемы: паспортный контроль (Великобритания не входит в шенгенскую зону) и нормы безопасности для перевозок через тоннель под Ла-Маншем. Поскольку эти процедуры установлены правительствами Франции и Великобритании, они обязательны для всех без исключения. Организация досмотра всех пассажиров требует достаточного пространства и дополнительных расходов.

В этой связи компания заинтересована в предложенном правительством Великобритании проекте e-borders по автоматизации сбора персональных данных пассажиров, въезжающих или выезжающих из страны. Эта модель должна быть похожей на используемую воздушным транспортом, но авиаперевозчики получают паспортную информацию заранее. На железной дороге нет возможности проверять паспорта аналогичным образом и временные рамки сильно различаются, так что этот путь не годен. Компания вела переговоры с пограничным ведомством Великобритании по поводу более работоспособного решения.

Еще одна проблема связана с существующей системой инфраструктурных платежей, в которой плата зависит от дальности поездки. Для воздушных компаний линейно растут только расходы на топливо, остальные сборы зависят от числа рейсов, которые самолет и его экипаж могут выполнить за день.



Рис. 4. Электропоезд серии V250 сообщения Fyra

Сообщения с пересадками

Многие обследования показывают, что пассажиры предпочитают прямые сообщения. Но обязательность выполнения паспортного контроля и правил обеспечения безопасности означает, что прямые сообщения возможны только между небольшим числом пар городов. Поэтому стратегия согласования пересадок представляет особый интерес для компании, в том числе и с экономической точки зрения, так как поддерживает перевозку большего числа пассажиров существующим парком поездов. Однако для успешной реализации стратегии потребуется изменить «поведение» пассажиров, как это делают компании воздушного транспорта с помощью модели hub-and-spoke (узлов и спиц — звездообразно расположенных терминалов), собирая пассажиров из разных пунктов в центральном узле, а также устранить реальные и надуманные барьеры к пересадкам на местные поезда на вокзалах в Лондоне (Сент-Панкрас) и Брюсселе.

Подобные задачи решает железнодорожный альянс Railteam. В рассматриваемом случае также потребуется провести исследования рынка. Многие вопросы решаются просто — например, выбор единого бренда, поддержка на нескольких языках, доступность стандартного набора услуг. Пассажиры, нечасто пользующиеся услугами железных дорог, могут быть не осведомлены о движении поездов в других странах, в том числе по причине отсутствия руководств или общих стандартов. Однажды получив опыт поездки, такие пассажиры чувствуют себя более уверенно.

Если рассмотреть в качестве примера пару городов — Париж и Брюссель, то окажется, что еще несколько лет назад для путешествия между этими городами и Лондоном практически все пользовались воздушным транспортом в силу сложившейся привычки. Потребова-



Рис. 5. Электропоезд серии 395 сообщений Southeastern Highspeed

лось 5 лет, чтобы для поездок с деловыми целями предпочтение стали отдавать поездам Eurostar, доля которых на этом рынке достигла 75%. Аналогичные изменения наблюдаются на рынке туристических поездок и на отдых.

Стратегия обновления парка

Хотя решений по приобретению новых поездов пока нет, компания Eurostar в 2009 г. начала изучать имеющиеся на рынке предложения. Одновременно прорабатывалось техническое задание на обновление эксплуатируемых поездов в середине срока службы, чтобы сравнить расходы на модернизацию с затратами на новый подвижной состав. В результате вместе с компанией Pininfarina подготовлена программа комплексного обновления интерьеров и замены механического оборудования, которая позволит придать поездам вид новых. По предварительным расчетам, первый поезд отправится на модернизацию в 2012 г., тогда программа в полном объеме будет завершена в 2014–2015 гг. В рабочем парке компании 28 поездов, одновременно на модернизацию можно направлять только два, что потребует тщательного планирования всех работ.

Из построенных 38 многосистемных поездов семь короткооставных, предназначенных для обслуживания сообщений к северу от Лондона, арендует SNCF для направления

Nord. В эксплуатируемый Eurostar парк не входят также три поезда, которые сейчас SNCF использует в дальних сообщениях. Еще один такой же поезд бельгийская сторона передала в пул Eurostar, чтобы увеличить его численность с 27 до 28 поездов и обеспечить возможность проведения модернизации.

Перспективы Eurostar в Великобритании

Строительство новых высокоскоростных линий в Великобритании может способствовать ускорению развития экономики, ослаблению нагрузки на юго-восточные районы страны и усилению активности в Мидленде, Йоркшире или на северо-западе Англии. Если вторая высокоскоростная магистраль HS2 будет связана с существующей HS1, то, возможно, компания расширит географию обслуживаемых городов и распространит активность также и на внутренние сообщения. Такой опыт уже имеется во Франции и Бельгии. Потребуется соответствующая лицензия на перевозки пассажиров во внутренних сообщениях. Возможность ее получения не ставится под сомнение, большие опасения вызывает то обстоятельство, что дополнительный объем перевозок можно получить только за счет операторов местных франшиз. В коридоре HS1 особых конкурентных преимуществ Eurostar в сравнении с Southeastern (эта компания-оператор обслуживает скоростные сообщения между Лондоном и городами графства Кент, где, в частности, использует электропоезда серии 395; рис. 5) не имеет, поэтому основания для особого энтузиазма у Eurostar отсутствуют.

C. Jackson. *Railway Gazette International*, 2010, № 1, p. 34–37;
The Guardian, 08.06.2009
 (www.guardian.co.uk/business/2009/jun/08/eurostar-rival-high-speed-link).